

Technická univerzita v Liberci

FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ

Katedra: Katedra tělesné výchovy
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management sportovní

Poziční analýza klíčového produktu podniku
Positioning analysis of the key product

Bakalářská práce: 11-FP-KTV-426

Autor:
Petr Ševčík

Podpis:

.....

Vedoucí práce: Ing. Lenka Půlpánová
Konzultant: Ing. Zdeněk Daněk

Počet

Stran	Grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
57	1	3	15	10	0

V Liberci dne: 24. 6. 2011

Čestné prohlášení

Název práce: Poziční analýza klíčového produktu podniku
Jméno a příjmení autora: Petr Ševčík
Osobní číslo: P08000799

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložil/a elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedl/a jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 21. 6. 2011

Petr Ševčík

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval mé vedoucí práce paní Ing. Lence Půlpánové za pomoc, cenné rady a připomínky při psaní bakalářské práce. Dále děkuji společnosti za spolupráci a ochotu při poskytování hodnotných informací. Rád bych také poděkoval mé rodině, která mě v průběhu celého studia podporovala.

Anotace a klíčová slova v českém jazyce

Tržní pozice produktu je obraz budovaný dodavatelem ve vědomí zákazníků, s cílem vytvořit povědomí o tom, jaké hodnoty zákazník za své prostředky získá. Bakalářská práce posuzuje tržní pozici produktu českého výrobního podniku střední velikosti. Provádí analýzu pozice produktu na trhu EU a ověřuje možnou souvislost úrovně vytváření pozice tohoto produktu a poklesu jeho tržní úspěšnosti v době zostřené konkurenční rivality na trhu. V práci je provedeno teoretické vymezení řešeného tématu – pozice produktu na trhu a je provedena analýza prostředí, ve kterém produkt vzniká (analýza vnitřního prostředí podniku a analýza prostředí, ve kterém je produkt uplatněn – analýza vnějšího prostředí). Dále je provedeno srovnání konkurenčních produktů prostřednictvím srovnávání základních parametrů, které pozici produktu na trhu vytváří – prostřednictvím nástrojů marketingového mixu. Analytické výstupy jsou vyhodnoceny a použity pro formulaci souboru doporučení, které podnik musí změnit pro to, aby pozici produktu zlepšil a zastavil tak klesající trend míry jeho tržní úspěšnosti.

Klíčová slova: pozice produktu, produkt, nástroje vytváření pozice produktu

Abstract and Keywords

The market position of product is an image constructed by supplier in the minds of customers. The target is to create awareness about values which customer gets for his money. This bachelor thesis evaluates product's market position of the Czech medium size manufacturing company. This thesis analyses position of the product in the European Union market and verifies the possible relationship between creating the position of the product in the market and decrease its market success nowadays, when there is a great competition. The thesis focuses on theoretical definition of the solved problem – the position of the product in the market and analyses environment, where the product is made (analysis of internal environment and analysis of external environment). The thesis compares competing products through basic parameters, which create a position in the market – through marketing mix like marketing tools. Analytical outputs are evaluated and used to formulate a set of recommendations, which the company must change to improve the position of the product in the market and stop decreasing trend of its market success.

Key words: the position of the product, the product, tools for creating the position of the product

Obsah

Poděkování	- 4 -
Anotace a klíčová slova v českém jazyce.....	- 5 -
Abstract and Keywords	- 6 -
Obsah	- 7 -
Seznam obrázků.....	- 8 -
Seznam tabulek.....	- 8 -
Seznam grafů	- 8 -
Seznam použitých zkratk a symbolů	- 9 -
Úvod	- 10 -
1 Úloha marketingu v podnikání	- 12 -
1.1 Vývoj přístupů k marketingu	- 12 -
1.2 Současné využívání marketingu	- 13 -
1.3 Marketingové metody v praxi.....	- 13 -
2 Produkt a jeho pozice na trhu	- 15 -
2.1 Skladba produktu.....	- 15 -
2.2 Předpoklady vymezení pozice produktu.....	- 16 -
2.3 Produkt	- 17 -
2.4 Cena	- 19 -
2.5 Distribuce	- 19 -
2.6 Komunikace.....	- 20 -
2.7 Marketingová strategie	- 22 -
3 Podnik.....	- 24 -
3.1 Představení podniku a podnikatelské oblasti.....	- 24 -
3.2 Charakteristika podnikatelské oblasti.....	- 25 -
3.3 Poslání, vize, strategie a cíle podniku.....	- 26 -
3.4 Marketing podniku	- 26 -
3.5 Obchod podniku	- 28 -
3.6 Specifikace problému	- 29 -
3.6.1 Charakteristika produktu	- 29 -
3.6.2 Vymezení problému k řešení.....	- 31 -
4 Analytické posouzení stavu	- 33 -
4.1 Analýza konkurenčního prostředí podnikatelské oblasti.....	- 33 -
4.1.1 Obecné okolí.....	- 33 -
4.1.2 Oborové okolí	- 34 -
4.2 Analýza vnitřního prostředí podniku	- 35 -
4.3 Zákazníci, nákupní chování a segmentace trhu	- 36 -
4.3.1 Vymezení zákazníka a uživatele produktu	- 36 -
4.3.2 Nákupní chování.....	- 37 -
4.3.3 Segmentace trhu	- 38 -
4.4 Aktuální konkurenční pozice vnímaná v podniku	- 38 -
4.5 Srovnání konkurenčních produktů.....	- 39 -
5 Výsledky analýz	- 44 -
5.1 SWOT analýza podniku.....	- 44 -
5.2 Silné a slabé stránky pozice produktu	- 45 -
6 Návrh změn.....	- 48 -

6.1	Oblast strategie a konkurenčního vymezení.....	- 48 -
6.2	Oblast marketingového mixu	- 49 -
6.2.1	Produkt	- 49 -
6.2.2	Komunikace.....	- 50 -
6.2.3	Distribuce	- 51 -
6.2.4	Cena	- 53 -
6.3	Proveditelnost navrhovaných změn.....	- 53 -
	Závěr.....	- 55 -
	Použitá literatura.....	- 56 -

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Schéma úplného produktu	- 15 -
Obrázek 2:	Stupně distribuční spolupráce	- 20 -
Obrázek 3:	Složky strategického rámce	- 22 -

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Podoba marketingového mixu.....	- 14 -
Tabulka 2:	Shrnutí analýzy PEST	- 33 -
Tabulka 3:	Výsledky analýzy oborového okolí podnikatelské oblasti.....	- 34 -
Tabulka 4:	Posouzení interních faktorů podnikatelské oblasti.....	- 35 -
Tabulka 5:	Technický návrh a provedení výrobku.....	- 39 -
Tabulka 6:	Funkcionality výrobku	- 40 -
Tabulka 7:	Zajištění kvality výrobku	- 41 -
Tabulka 8:	Rozšířená nabídka – příslušenství výrobku.....	- 41 -
Tabulka 9:	Služby spojené s nabídkou výrobku.....	- 42 -
Tabulka 10:	Služby spojené s realizací výrobku na trhu	- 42 -
Tabulka 11:	Dostupnost výrobku	- 43 -
Tabulka 12:	Image výrobku a výrobce	- 43 -
Tabulka 13:	SWOT analýza	- 44 -
Tabulka 14:	Shrnutí srovnávání produktů	- 46 -
Tabulka 15:	Silné a slabé stránky pozice produktu	- 47 -

Seznam grafů

Graf 1:	Velikost poptávky po výrobku Mobipal v KČ.....	- 32 -
---------	--	--------

Seznam použitých zkratk a symbolů

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. - a tak dále

cca - circa

EU – Evropská unie (European Union)

IS – Informační systém (Information System)

MIS – Manažerský informační systém (Management Information System)

např. – například

PEST – Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů

PR – Public relation

resp. – respective

SWOT – Analýza; Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

tj. – to jest

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaný

Úvod

Tato práce představuje poziční analýzu hlavního produktu tuzemského strojírenského podniku střední velikosti. Řeší situaci, která reálně v podniku existuje, pracuje s reálnými daty o hodnoceném produktu a navrhuje změny, které mohou být v podniku prováděny.

Obsahem úvodních kapitol práce je teoretické vymezení řešené oblasti, představení podniku a produktu, jejich dnešní situace a strategické zaměření. V hlavní kapitole jsou provedeny analýzy – analytické posouzení podnikatelského prostředí, podniku, produktu a pozice produktu na trhu. Následují kapitoly se shrnutím výsledků analýz a s návrhem změn a opatření, které mohou vytváření pozice produktu na trhu zlepšit, posouzení doporučení z hlediska jejich vazby na stávající strategické zaměření a na jejich praktickou proveditelnost v praxi podniku.

Základním cílem práce je provést poziční analýzu hlavního produktu podniku – výrobu a dodávání pojízdných regálů Mobipal. V případě zjištění nutnosti re-positioningu navrhnout změny, tj. jejich průběh, charakter a důsledky.

Pro naplnění základního cíle práce je proto nutné provést několik kroků :

- provést analýzu konkurenčního prostředí podnikatelské oblasti, analýzu konkurenční pozice produktu a posouzení trhu - vymezení zákazníků stávajících i potenciálních,
- na základě analytických výstupů, soustředěných poznatků a závěrů provést hodnocení současné pozice produktu, marketingové strategie a používaného marketingového mixu, případně vyhodnotit provedení jejich korektur s ohledem na zajištění očekávané pozice produktu,
- navrhnout soubor doporučení, kterými v kontextu konkurenční strategie podnik dosáhne zlepšení pozice produktu a splnění marketingových cílů.

Při vytváření pozice produktu na trhu jde vlastně o vytváření obrazu produktu ve vědomí zákazníků a spotřebitelů. Cílem snahy dodavatele produktu je vytváření povědomí o tom, jak mají zákazníci produkt vnímat, co jej odlišuje od konkurence, co přináší a jaké

hodnoty zákazník za své prostředky získá. K takovému vytváření hodnoty slouží marketingové nástroje. Ověření podmínek pro vytváření marketingového mixu a míra jeho působení na trh, je tedy základem pro ověření pozice produktu.

1 Úloha marketingu v podnikání

Smyslem marketingu je vytvořit jednoduchou organizaci orientovanou na zákazníka a rozvinout systém dodávky kvalitních řešení s cílem uspokojovat požadavky zákazníka při současném naplňování vlastních obchodních cílů. Přístupy k marketingu se vyvíjely od koncepce výrobní, přes prodejní a marketingovou koncepci. V současné době se díky změnám v ekonomice začínají projevovat i nové přístupy k marketingu.

1.1 Vývoj přístupů k marketingu

Marketing se vyvinul zhruba na konci 19. století. První marketingovou koncepcí byla koncepce výrobní. Výrobní koncepce trvala přibližně do 50. let 20. století. Na trhu existoval převis poptávky nad nabídkou a společnosti se zaměřovaly hlavně na výrobu, resp. na maximalizaci zisku a obrátu. Podniky vycházely z předpokladu, že zákazníci chtějí výrobky, které jsou snadnou dostupné a za nízké ceny. Nevýhodou byla existence produkce, která nenalezla uplatnění na trhu.

Mezi 50. a 60. lety 20. století se podniky začaly zaměřovat na kvalitu svých výrobků a snažily se své výrobky co nejvíce zdokonalovat. Hlavním předpokladem bylo zaměření se zákazníků na kvalitu výrobků. I v tomto období na trhu stále převládal převis poptávky nad nabídkou a nebylo proto nutné, aby se podniky zabývali prodejem. Tato skutečnost se postupem času změnila.

Převis poptávky nad nabídkou se začal zmenšovat a z důvodu přesycení trhu musely podniky začít hledat své zákazníky. Proto se podniky začaly zabývat prodejními metodami. Tato skutečnost spadá zhruba mezi 70. – 80. léta 20. století.

Od 70. let 20. století se středem zájmu společností staly potřeby zákazníka a nikoliv výroba, výrobek či prodej společností. Jedná se o marketingovou koncepci, která až na některé modifikace (liší se podle oblasti zaměření producenta) přetrvává dodnes. Podniky si uvědomily, že díky uspokojování potřeb svých zákazníků, mohou dosáhnout lepších výsledků. Zákazník se tím do určité míry stal pro společnosti alfou i omegou.

1.2 Současné využívání marketingu

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, v současné době se podniky orientují na potřeby svých zákazníků. *„Zákazníkem je osoba, domácnost nebo organizace, která určitou formou zaplatí za zboží (produkt) nebo službu, aby jejím vlastnictvím nebo spotřebou získala určitý očekávaný užitek.“¹*

Hlavním smyslem marketingové koncepce je určení potřeb zákazníka a uspokojení těchto potřeb efektivněji než konkurence. Podniky si musí uvědomit, že zákazníci tu jsou pro společnosti a ne naopak. Zákazník je ten, který dělá společnost úspěšnou, a proto je spokojený zákazník důležitý pro budoucí vývoj podniku. Podniky se proto musí zabývat výzkumem chování zákazníků, jejich potřebami a preferencemi či motivací ke koupi. Podniky musí zvolit vhodnou komunikaci se svými zákazníky a dávat přednost perspektivním zákazníkům přinášející zisk před velkým počtem nejistých zákazníků.

Marketingové metody, které se v současnosti využívají v praxi, lze členit podle řady hledisek. Podnik musí zvolit segment trhu, na kterém bude působit a na něm cíleně vytvářet pozici svého produktu. Na identifikované potřeby svých zákazníků zacíleného segmentu působí marketingovým mixem, který se tak stává nástrojem pro vytváření pozice produktů.

1.3 Marketingové metody v praxi

Segmentace trhu a zaměření se na určitý segment hraje zásadní roli. *„Segmentace je nalezení skupin zákazníků podle stanovených kritérií. Smyslem segmentace je rozdělit rozsáhlý, povahou různorodý trh na určitý počet menších homogenních celků, jimž bude možno nabídnout program marketingu šitý na míru.“²*

¹ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing. Strategie a trendy*, s. 40.

² DĚDKOVÁ, J.; HONZÁKOVÁ, I., *Základy marketingu*, s. 81.

Podmínkou tržního úspěchu je identifikace potřeb a přání (přání je nenaplněná potřeba zákazníků). Segmentací zákazníků dojde k zúžení okruhu identifikovaných potřeb a podnik může zaměřit tvorbu hodnot produktu na jeden nebo více segmentů.

Na daném segmentu podnik komunikuje vytvořené hodnoty a tím vytváří ve vědomí zákazníka pozici odlišnou od konkurence. Komunikací prokazuje, že jeho produkt uspokojí potřeby daného zákazníka lépe než produkt konkurenční.

Pro vytvoření specifické pozice produktu na trhu podnik využívá marketingový mix. Nejčastější definice hovoří o marketingovém mixu jako o souboru marketingových nástrojů, které jsou využívány za účelem dosahování cílů na cílovém trhu.

Přístupů k popisu marketingového mixu existuje celá řada. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky tzv. 4P, které lze z hlediska kupujícího označit jako 4C.

Tabulka 1: Podoba marketingového mixu

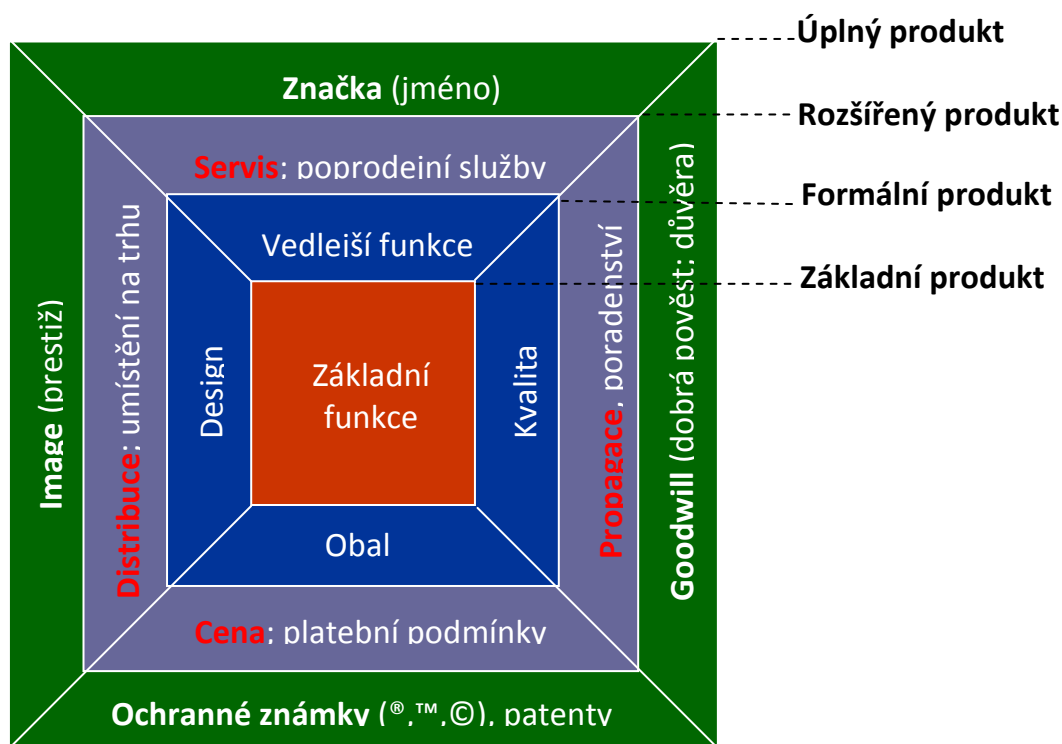
Čtyři P	Čtyři C
Produkt (product)	Hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
Cena (price)	Náklady zákazníka (cost to the customer)
Místo (place)	Pohodlí (convenience)
Marketingová komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: Kotler, P. *Marketing podle Kotlera. – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, s. 114.

2 Produkt a jeho pozice na trhu

2.1 Skladba produktu

Produkt je obecně výrobek nebo služba, představující soubor aktivit dodavatele. Produktem je „cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby.“ „Produkt je objekt, který získá zákazník (spotřebitel) na trhu při směně za peníze a který uspokojuje svými hmotnými a nehmotnými vlastnostmi dílčí, celkové nebo komplexní potřeby...“³



Obrázek 1: Schéma úplného produktu

Zdroj: JANÍČEK, L., *Marketing Management*.

Jádrem produktu je předmět produktu (výrobek, služba) se svými základními určujícími vlastnostmi. Jádru produktu je dotvářeno vedlejšími funkcemi, kvalitou, designem a obalem. Pro realizaci je nutné produkt uvést na trh propagací, distribucí jej udělat

³ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing. Strategie a trendy*, s. 154.

dostupným zákazníkovi, cenou vyvážit velikost přínosu pro zákazníka a zajistit služby spojené s prodejem a poprodejní služby. Součástí produktu se stává i značka a pověst produktu a dodavatele, nebo celková image provázející produkt i tvůrce produktu. Míra kladného působení všech těchto parametrů produktu je určujícím parametrem pro vytvoření pozice produktu na trhu.

2.2 Předpoklady vymezení pozice produktu

Při vytváření pozice produktu jde o vytváření obrazu produktu ve vědomí spotřebitele, takzvané perceptivní pozice - jak mají spotřebitelé produkt vnímat. Klíčem k vytvoření dobré konkurenční pozice je nalezení mezery, tzn. neuspokojené potřeby.

Vymezení pozice předpokládá:

- **vymezení pozice vůči konkurenci** (slogany vymezující se vůči konkurenci),
- **vymezení přínosu** (slogany vykreslující stručně přínosy značek),
- **nalezení neznámé pozice** (tj. mezery, tj. nevlastněné perceptivní pozice),
- **řízení změny pozice** (reakce na měnící se preference, události na trhu, proniknutí konkurenta,...),
- **perceptivní mapování** (tj. mapování toho, co je zákazníky vnímáno).

Zákazníci většinou usilují o zachování nebo vylepšení představy o sobě, svého obrazu a vybírají tak produkty, které tyto představy podporují. Perceptivní pozice produktu tak odráží míru shody pozicování produktu s představou spotřebitele o vlastní osobnosti.

Zásadní pro prvotní vymezení pozice je vymezení produktu vůči konkurenci a nalezení jeho konkurenčních výhod formulovaných jako přínosy (hodnoty pro zákazníka). Konkurenční výhody je nutné řídit (kontinuálně rozvíjet a komunikovat) na základě perceptivního mapování

Předpokladem dosahování konkurenční výhody z hlediska marketingu jsou následující faktory:

- identifikování produktu na trhu (podíl trhu, segmentace, diferencované strategie,...),
- vytváření vztahů (četnost a konsistence kontaktů, důvěra,...),
- vytváření mínění (kvalita, cena, podpora, technologie,...),
- vytváření image (profesionalita, spolehlivost, kvalita, závislost,...),
- vytváření povědomí potenciálu (rozvoj, technologické vedení,...),
- zaměření na spokojenost zákazníka (proaktivní řešení problémů, zákaznická podpora, včasnost, překonávat očekávání, reaktivnost,...).

Vytváření pozice produktu tedy představuje plánování vhodného souboru marketingových nástrojů tzv. marketingového mixu pro podporu zavádění a řízení životního cyklu produktu.

2.3 Produkt

Efektivní hodnota produktu je poměr mezi přínosy (funkčními, ekonomickými a psychologickými) a prostředky, resp. náklady či riziky (finančními, časovými, výkonovými a psychologickými) vynaloženými na dosažení těchto přínosů. Vytvoření a komunikace hodnotového přínosu je jádrem vybudování úspěšné pozice.

Vlastnosti, které ovlivňují šíření, pověst a pozici produktu:

- relativní výhody (srovnání s druhými, přínosy),
- kompatibilita (soulad s aktuálními potřebami, hodnotami, zvyklostmi),
- složitost (instalace, uvedení do chodu, pochopení, používání),
- možnost otestování (na vzorku, prostřednictvím referencí),
- rozpoznatelnost (čitelnost odlišností pro zákazníka).

Hodnocení produktů na trhu se zabývá zejména sledováním a vyhodnocováním vlastností, chování a využívání produktu na trhu v průběhu životního cyklu a to z hlediska jejich

souladu s potřebami trhu (technická úroveň, užitná hodnota) a ve srovnání s konkurencí. Cílem hodnocení je získat informace pro inovace a další technologický rozvoj produktu.

Předmětem sledování produktu na trhu je především:

- sledování vlastností, chování a využívání produktu (způsob používání, poruchovost, reklamace, servis,...),
- sledováním technické úrovně a konkurenceschopnosti produktů,
- sledováním životního cyklu produktu.

Kritickým faktorem úspěchu produktu je jeho technická úroveň představující jakost technického návrhu produktu.

Faktory a trendy určující technickou úroveň:

- zvyšování poměrné efektivní hodnoty (tj. poměru stupně plnění funkcí k nákladům),
- snižování nákladů uživatele (zákazníka),
- zvyšování sofistikace produktů,
- zvyšování uživatelského komfortu (snižování hmotnosti a rozměrů, zjednodušování obsluhy a využívání),
- zvyšování zodpovědnosti poskytovatele produktu (výrobce),
- zvyšování rychlosti inovačního cyklu produktu,
- zvyšování diversifikace a integrace uživatelských určení (jedno x. víceúčelovost).

Technická úroveň je vlastně jakost návrhu produktu (např. jakost konstrukčního návrhu). Každý produkt má dvě složky: výkonovou, funkční (tj. užitné vlastnosti produktu) a podmiňující nákladovou (provozní, energie, údržba,...). Technickou úroveň produktu lze potom vyjádřit jako funkci poměru výkonové a podmiňující složky. Smyslem sledování technické úrovně a konkurenceschopnosti produktu je zejména sledování technologické úrovně produktu ve srovnání s produkty konkurenčními. Cílem je získání podnětů k technologickým inovacím.

2.4 Cena

Cena je vyjádřením hodnoty produktu na daném trhu. Cíle řízení ceny jsou ekonomické, (pokrytí nákladů a tvorba zisku) a marketingové (rozšiřovat tržní podíl, vyrovnat, následovat či vést konkurenci, vytvořit bariéry vstupu, přispívat k vytváření prestiže produktu či organizace, podporovat diferenciaci,...). Ceny mohou být různého typu např.: poptávkově-orientovaná; nabídkově-orientovaná; konkurenčně-podmíněná; průniková; zaváděcí; propagační; značková; dumpingová.

Předmětem řízení ceny je tvorba ceny a cenových politik. Řízení ceny výrazně ovlivňují vnější faktory (kupní síla zákazníků, konkurence, poptávka, právní a regulativní opatření, distribuční kanály) a vnitřní faktory (marketingové cíle, náklady, cíle organizace). Podnik stanovuje ceny na základě kalkulace nákladů, plánovaných příjmů, předpokládaného objemu produkce a prodeje a výsledků analýzy cenové citlivosti produktu na trhu.

Je zřejmé, že řízením ceny je podnik schopen velmi výrazně vytvářet pozici produktu a tedy ovlivňovat chování zákazníků nebo distributorů. Nejběžnějšími nástroji je využívání specifických platebních podmínek a používání nástrojů nabízených finančními institucemi. Cenovou politiku využívá podnik také pro eliminaci obchodních rizik.

2.5 Distribuce

Distribuce je proces zabezpečující dostupnost produktu na trhu pro své zákazníky. Tuto dostupnost podnik zajišťuje distribučními kanály. Distribuční kanály představují množinu vzájemně provázaných organizací zajišťujících proces zabezpečení dostupnosti produktu - jeho umístování a šíření na trhu.

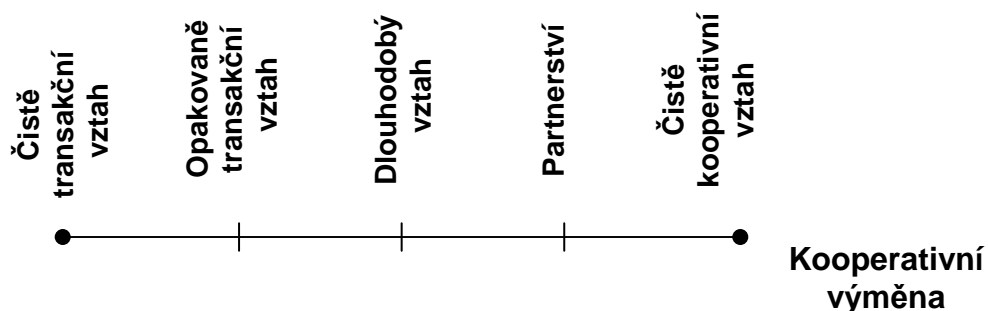
Parametry distribučních kanálů jsou:

- délka kanálu – dlouhé nebo krátké (přímý prodej producentem),
- druh kanálu – přímé (vlastní) nebo nepřímé (sít' distributorů).

Proces distribuce řeší zejména:

- systém objednávek (průchodnost objednávky, rychlost odezvy,...),
- řízení distribuční logistiky (doprava, skladování),
- řízení distribučních sítí (prodejny, prodejci, geografické rozmístění,...),
- řízení a rozvoj distributorských vztahů, aj.

Řízení a rozvoj distributorských vztahů představuje proces budování optimálního systému spolupráce s distributory. V tomto směru lze rozlišit 5 různých stupňů spolupráce. Tyto stupně spolupráce jsou znázorněny na obrázku 2.



Obrázek 2: Stupně distribuční spolupráce

Zdroj: JANÍČEK, L., *Marketing Management*.

2.6 Komunikace

Řízení komunikace se zákazníky se provádí za účelem přímé či nepřímé stimulace prodeje cestou informování a přesvědčování zákazníků k zakoupení produktu. Cílem řízení komunikace je účinně a efektivně komunikovat s identifikovanou i dosud neidentifikovanou cílovou skupinou zákazníků za účelem vytvoření pevné a trvalé vazby mezi zákazníkem a produktem. K tomu podniku slouží systém marketingových komunikací, které ústí v opakovaný nákup produktu a věrnost zákazníka.

Komunikace je nástrojem, který umožňuje:

- vytvářet povědomí,
- informovat (o odlišnostech, změnách,...),
- budovat prestiž (image),
- vytvářet kontakty,
- udržovat vztahy,
- podporovat a udržovat zájem,
- stimulovat poptávku,
- podporovat a realizovat prodej.

Základními nástroji komunikace jsou reklama, vztahy s veřejností, podpora prodeje, přímý marketing a osobní prodej.

Reklama je forma přímé nebo nepřímé komunikace za účelem komunikace konkrétního produktu. Cílem reklamy je zvyšovat míru povědomí o produktu a rozšířit informovanost o produktu včetně oslovení dosud neidentifikovaných jednotlivců.

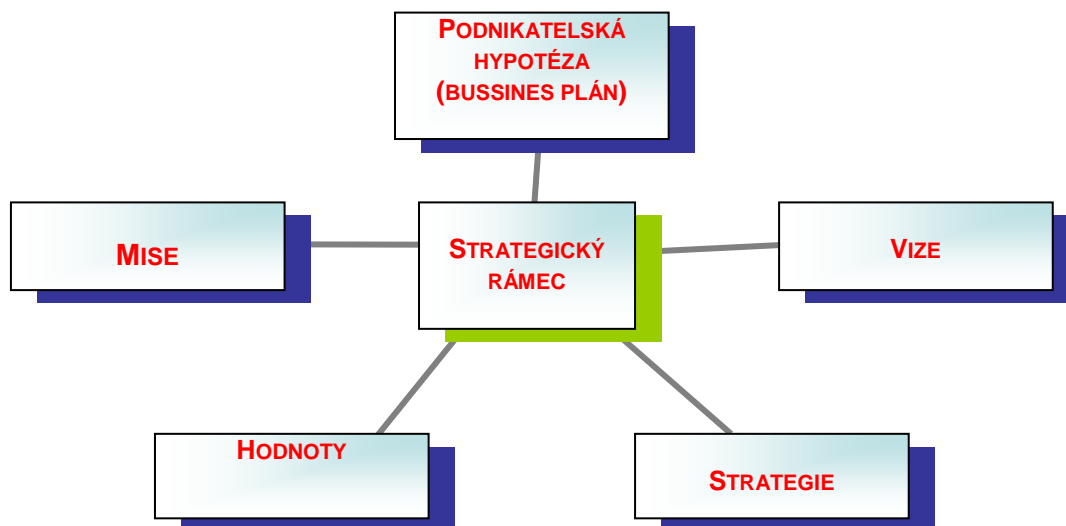
Vztahy s veřejností PR (Public Relations) představují nástroj komunikace, jehož cílem je vytvoření dobré pověsti a vzájemného porozumění mezi organizací a „její“ veřejností. Čili PR je plánovitá a systematická činnost zaměřená na vytváření a upevňování důvěry, porozumění a dobré vztahy s klíčovými a jinými důležitými cílovými skupinami. Cílem PR je vytváření identity a image organizace.

Podpora prodeje (Sales Promotion) představuje nástroj komunikace, jehož cílem je přímá podpora prodeje resp. realizace produktů na trhu .

Osobní prodej (Personal Selling) a přímý marketing (Direct marketing) představuje nástroj přímé komunikace produktů prostřednictvím přímého osobního kontaktu zástupců organizace se zákazníky.

2.7 Marketingová strategie

Marketingová strategie (respektive obchodní strategie) představuje dlouhodobou koncepci identifikující přístup organizace k řízení marketingu. Odvozuje se od strategického rámce podniku, konkurenční strategie a sleduje naplňování podnikových strategických cílů.



Obrázek 3: Složky strategického rámce

Zdroj : PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu.* s 43.

V tomto smyslu marketingová strategie zohledňuje strategické cíle, vizi a poslání organizace, charakter podnikatelských oblastí, vnější a vnitřní prostředí podniku, konkurenční prostředí a konkurenční strategii. Formulace marketingové strategie prochází soustavou obdobných analýz jako formulace podnikové strategie organizace.

Marketingová strategie musí dát odpověď na následující otázky:

- **Produkt:** Jaké produkty? Jaké potřeby tyto produkty uspokojují? Jaká je cílová skupina? Jaké produkty nejvíce přispívají k ziskovosti? Jaký je přístup k rozvoji technické úrovně? Jaký je přístup k řízení životního cyklu produktu?
- **Cena:** Konkurujeme cenou nebo odlišností? Jaký je cenový segment? Jaká je cenová politika? Jaká je cenová flexibilita? Jaký je přístup k tvorbě ceny?

- **Distribuce:** Jaká je úroveň pokrytí trhu? Jaké jsou prioritní oblasti pokrytí? Jaký je přístup k distribuci (distribuční politika) – přímé/nepřímé kanály? Jaké jsou distribuční kanály, jaká je jejich struktura a kvalita?
- **Komunikace:** Jaké jsou priority a přístupy ke komunikaci? Jaká média? Jaké jsou nástroje komunikace a jakým způsobem je používat?

3 Podnik

3.1 Představení podniku a podnikatelské oblasti

Podnik, jehož produkt je v práci analyzován, je český podnikatelský subjekt střední velikosti a od roku 1994 působí v oboru výroby a dodávání technologií pro skladování. Provádí projekci, výrobu, montáž a servis skladovací techniky. Má vlastní výrobní prostory, ve kterých zaměstnává 140 zaměstnanců. Tržby Obchodní společnosti Kredit, s. r. o. v posledních letech přesahovaly 300 mil. Kč.

Svoje vlastní výrobky nabízí podnik především na trhu EU. Mimo trh ČR nabízí především vlastní výrobek, pojízdné regály s obchodním označením Mobipal a obchody provádí výhradně prostřednictvím distributorů. Na tuzemském trhu podnik nabídku vlastních produktů rozšiřuje o soubor nakupovaných výrobků a prodává především cílovým zákazníkům, provozovatelům zařízení.

Výroba podniku je strojírenského charakteru a všechny vlastní výrobky jsou ocelové konstrukce, ocelové konstrukční díly nebo svařované konstrukční skupiny, montované u provozovatele do technologických celků.

Všechny výrobky podniku slouží pro skladování - pro ukládání manipulačních jednotek nejrůznějších typů. Pojízdné regály Mobipal jsou hlavním a nejsložitějším vlastním výrobkem. Na jejich realizaci se aktivně podílí všechny nastavené struktury a procesy podniku.

V podniku je Mobipal chápán jako perspektivní výrobek, na trhu žádaný díky efektivitě, kterou je schopen vnášet do procesů skladování. Naplňuje požadavky trendů v oboru a má potenciál pro svůj další rozvoj funkcionalit směrem k automatizaci procesů skladování. Na trhu se utkává s dokonalou konkurencí a konkurenční prostředí oboru je poměrně ostré.

Podnik v posledních třech letech investoval do rozšíření výrobních ploch a rozvoje technického zabezpečení výroby, do využívání informačního systému, upravil organizační strukturu a investuje do rozvoje lidských zdrojů. To vše s cílem podpořit zahájenou reorganizaci podniku směrem k manažerskému a strategickému způsobu řízení.

Vedení podniku deklaruje svou připravenost k provádění změn vedoucích ke zlepšování systému řízení, ke zlepšování tržní pozice podniku a ke zvyšování výkonnosti podniku.

3.2 Charakteristika podnikatelské oblasti

Všechny výrobky podniku slouží pro skladování manipulačních jednotek různých typů. Jejich uživateli jsou především průmyslové podniky, mohou ale sloužit i v nevýrobní sféře, tedy všude tam, kde je třeba zařízení pro archivaci tiskovin.

Vzhledem k odlišnému způsobu obchodování na trhu ČR a ostatních trzích, a také s ohledem na rozdílnou výslednou podobu dodávání produktů na těchto trzích, bude pro potřeby práce podnikatelská oblast dále uvažována jako soubor aktivit spojených s výrobou a uplatněním výrobku Mobipal na trhu EU.

Mobipal je perspektivní výrobek, je na trhu žádaný díky efektivitě, kterou je schopen vnášet do procesů skladování. Od tradičních technologií pro skladování (stacionárních technologií) se liší především tím, že do procesu skladování vnáší pohyb uskladněných jednotek a vytváří tím novou hodnotu pro uživatele. Maximálně zahušťuje prostor pro skladování a tím dochází k velmi efektivnímu využití objektů skladů.

Pojízdné regály jsou technologií, která je používána cca 40 let. V posledních letech jsou žádanější především díky svým schopnostem spořit investiční i provozní náklady.

3.3 Poslání, vize, strategie a cíle podniku

Podnik formuluje své poslání takto následovně. „*Společnost vyrábí a dodává technologie pro dynamické skladování. Je kompetentním partnerem především pro náročné zákazníky, kteří mají zájem o moderní technologie a o efektivní způsoby skladování. Jejich potřeby uspokojuje vysokou jakostí výrobků a vysokou úrovní doprovodných služeb.*“⁴

Pro naplnění dlouhodobé vize, „*patřit mezi evropskou špičku výrobců pojízdných regálových zařízení*“⁵, si podnik pro období do 2007 až 2012 stanovil tuto podnikatelskou strategii:

- důsledně uplatňovat strategické řízení firmy,
- investicemi stabilizovat výrobní a zaměstnaneckou základnu,
- aktivní obchodní politikou posilovat pozice na trhu EU,
- do naplňování vize aktivně vtáhnou všechny zaměstnance a rozvíjet společenskou odpovědnost firmy.

Konkurenční strategií podnikatelské oblasti je strategie diferenciacie na segmentu průmyslových zákazníků se zaměřením na jeho specifické skupiny.

Základním strategickým cílem podniku, definovaným vlastníky, je zvýšení hodnoty podniku prostřednictvím zlepšení výkonnosti a ziskovosti.

3.4 Marketing podniku

Do roku 2009 nebyl marketing v podniku systematicky prováděn, marketingové aktivity byly omezené především na zajišťování propagace výrobků a podniku, byly zajišťovány v rámci kumulované funkce jedním pracovníkem, který navíc odpovídal za tvorbu veškeré

⁴ Interní materiály podniku

⁵ Interní materiály podniku

průvodní technické dokumentace, tiskovin pro podporu prodeje, dokladování odpovědnosti za bezpečnost užívání výrobků a některé další aktivity.

Sledování a hodnocení konkurenčního prostředí stejně jako vyhodnocování pozice produktů na trhu podnik neprováděl cíleně. Konkurenční pozice podnik sledoval a hodnotil v rámci diskuzí pracovníků obchodu, ovšem data, závěry a výstupy nebyly formalizovány a ukládány pro další využití. Pokud byly dohodnuty a provedeny změny v této oblasti, nebyla zpětnou vazbou hodnocena jejich účinnost.

V rámci organizačních změn prováděných v podniku na přelomu let 2009 a 2010, byla část nejméně souvisejících pracovních povinností delegována z pracovníka marketingu jinam. I tak je ale podle mého názoru otázka marketingu v podniku velmi podceňována. Pokud nedojde k nápravě, může to pro podnik znamenat ohrožení.

Marketing je dobře nastaven strategií a cíli, které je nutné realizovat. Chybí ovšem kapacity, které by cíle realizovaly. Především technické útvary podniku svou úlohu ve vytváření konkurenční pozice neberou příliš v úvahu (velmi ji podceňují a nevystupují v této oblasti proaktivně).

Strategie marketingového rozvoje je formulována takto :

- *„v oblasti vlastních výrobků dodržovat strategii úzkého zaměření na pojízdné regálové systémy,*
- *distribuci provádět prostřednictvím řízené distribuční sítě postavené na dlouhodobém a strategickém partnerství s vybranými distributory,*
- *posilovat pozice na trhu EU a využívat příležitostí pro získání nových trhů v okolních zemích,*
- *cenovou politiku postavit na vyváženém poměru - solidní cena za nadprůměrný produkt s uplatněním cenové diferenciací zákazníků,*
- *vztah ke konkurenci postavit na odlišení, rozvíjet konkurenční výhody v oblasti služeb zakomponovaných do systému práce, odlišení výrobků rozvíjet v oblasti bezpečnosti, diagnostiky a uživatelského komfortu, periodicky ověřovat vlastnosti nejlepších konkurentů,*

- *na tuzemském trhu podporovat dobré jméno a obecnou známost vlastní značky, na ostatních trzích podporovat známost a pověst značky v odborné veřejnosti a jako konkurenční výhodu využívat spojení s dobrou značkou distributora,*
- *vytvořit funkční systém pro marketingové řízení společnosti, na potřeby distributorů a uživatelů reagovat nabídkou služeb, podporou prodeje, technickým zlepšováním a inovacemi.*“⁶

3.5 Obchod podniku

Obchodní oddělení podniku zajišťuje tuzemský i zahraniční prodej, zpracování prováděných projektů zákazníků a technický servis. Prodejci mají přiděleny zákazníky především podle jazykových a geografických parametrů. Každý z prodejců si provádí vlastní jednokriteriální segmentaci, kritériem je velikost tržeb se zákazníkem. Nabídky, zakázky a k nim důležitá data jsou evidovány v informačním systému. V podniku není zaveden jednotný systém řízení práce se zákazníky, jednotliví prodejci si vedou vlastní záznamy.

Od začátku roku 2010 dochází k pořizování sjednocené formy záznamů o zákaznících, jejich nákupním chování, o komunikaci, návštěvách a jednáních. V informačním systému (IS) se začínají vytvářet struktury, které mohou sloužit jako východisko pro systém řízení zákazníků. Došlo také ke změnám v prodejním systému. Mění se struktura výkaznictví, pravidelně se vyhodnocují rozpracované a ukončené nabídky. Provádí se plánování kapacit na základě kontraktačního vývoje a odhadů prodeje jednotlivých obchodníků.

Hlavní produkt je na trhu EU nabízen výhradně prostřednictvím distributorů. (distributoři jsou v této práci nazýváni také zákazníci). Ti produkt nabízejí v rámci svého regionálního trhu uživatelům produktu (nebo též koncovým zákazníkům). Typickým distributorem je subjekt s regionální působností a pracující v oboru skladování nebo příbuzném, který výrobek Mobipal nakupuje pro rozšíření portfolia své nabídky.

⁶ Interní materiály podniku

Pracovníci obchodu jsou pravidelně školeni v prodejních dovednostech. V posledním období se v rámci interního vzdělávání nacvičuje také způsob prezentace hodnot nabízených v produktu. Významným a pozitivním trendem je také nastavování systému vzdělávání distributorů, který má být základem pro těsnější, systémovou spolupráci mezi výrobcem a distributorem.

3.6 Specifikace problému

3.6.1 Charakteristika produktu

Pojízdné regály Mobipal jsou hlavním výrobkem podniku. Tržby z prodeje tohoto výrobku představují cca 65 % celkových tržeb podniku a cca 90 % tržeb z trhů mimo trh ČR. Výrobní zázemí podniku je postaveno především s ohledem na výrobu Mobipal, podnik vlastní všechny klíčové technologie pro jeho tvorbu a vlastními strukturami zajišťuje všechny klíčové procesy včetně uplatnění na trhu.

Výrobek Mobipal představuje sestavu standardně vyráběných konstrukčních dílů a skupin sestavovaných do originálních skupin. Výsledný výrobek je vždy zákaznickým řešením, rozměrově projektovaným na konkrétní skladovací prostory a dimenzovaný na specifikovaná zatížení.

Základní produkt je výrobek Mobipal. Svým technologickým provedením je plně srovnatelný s nejlepší konkurencí v oboru, souborem svých základních funkčních vlastností uspokojujících základní požadavek provozovatele – skladovat efektivně. Přináší úsporu investičních nákladů při tvorbě nových skladových kapacit, vyřeší navýšení skladových kapacit v situaci, kdy nelze využít extenzivní formu nebo nabízí navýšení skladové kapacity nejrychlejším a nejlevnějším způsobem. Je schopen vytvářet úspory provozních nákladů.

Obecné vlastnosti základního produktu:

- **univerzálnost** – především díky nadnárodní unifikaci manipulačních jednotek v přepravě, manipulaci a skladování je použitelný na světovém trhu a průřezově v celém spektru průmyslu,
- **transportovatelnost** – negativním vlivem v tomto směru je cena transportu, která však nepředstavuje zásadní konkurenční cenovou nevýhodu,
- **plná liberalizovanost** – nepodléhá žádné mimořádné regulaci, je stanoveným výrobkem a při uvádění na trh EU podléhá posouzení shody.

Formální produkt je výrobek Mobipal zakomponovaný do zákaznického provedení. Podnik standardně provádí projektovou přípravu zákaznických řešení technologické sestavy skladu. Projekty inovativně řeší specifické požadavky a výsledné technologické sestavy mají vysokou technickou úroveň, vysokou úroveň uživatelského komfortu, diagnostiky, provozní bezpečnosti a spolehlivosti.

Rozšířený produkt výrobku Mobipal je vytvářen formálním produktem a systémem služeb poskytovaných distributorům v souvislosti s prodejem a uživatelům jako poprodejní služby. V rámci rozšířeného produktu podnik řeší zajištění dostupnosti produktu a správu distribučních kanálů a provádí cenovou politiku provázející realizaci produktu. Rozšířený produkt obsahuje cíleně vytvářené hodnoty jak pro uživatele, tak i pro distributora.

Úplný produkt je rozšířený produkt Mobipal podporovaný silou vlastní značky, značkou podniku, dobrou pověstí, důvěrou a celkovým image. Hodnotu úplného produktu Mobipal ovlivňuje i značka a image distributora.

Výrobek Mobipal je na evropském trhu úspěšně realizován již řadu let. Z hlediska životního cyklu se nachází v oblasti zralosti a opakovaného růstu. Vícenásobný růst a prodlužování doby zralosti způsobují jak investice do inovací vlastního výrobku (vedoucí ke zvyšování hodnoty pro uživatele) tak i vnější vlivy, jako je vývoj v oboru skladování, tlak na snižování nákladů procesů spojených se skladováním nebo růst cen pozemků, staveb a energií.

3.6.2 Vymezení problému k řešení

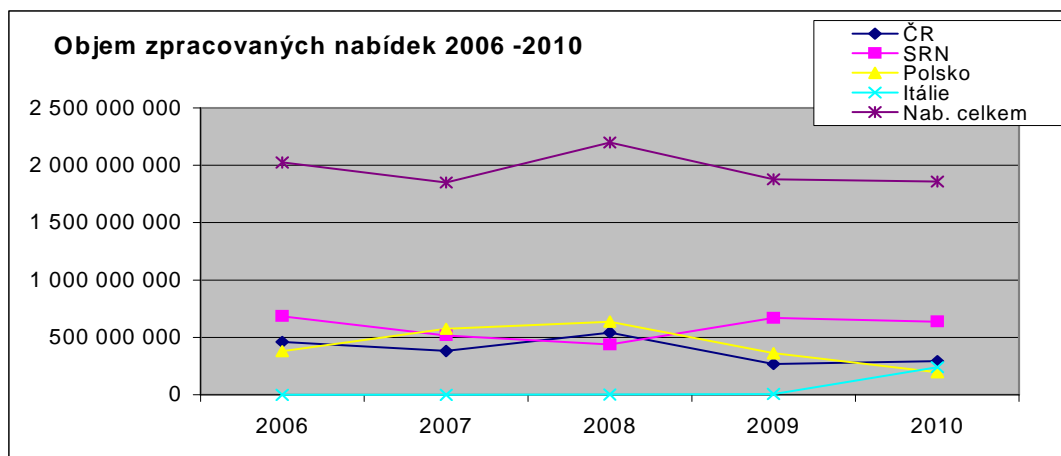
Současná situace je díky vlivu světové finanční recese charakteristická obecným omezením celkového počtu investic a sníženou ochotou průmyslových podniků směřovat investice do oblasti skladování. To se projevuje ve zmenšení počtu příležitostí k prodeji a zvýšení převisu nabídky, ve velkém tlaku na cenu a výrazném zostření konkurenční rivality mezi dodavateli.

Prodej produktu Mobipal má od roku 2008 sestupný trend a zaznamenal pokles o cca 35 % ve srovnání s roky 2008-2010. Pokles prodeje je v podniku přičítán především menší úspěšnosti prodeje. Obchodní plán podniku je nedostatečně naplňován. Snižuje se také ziskovost prodeje tohoto produktu.

Z těchto důvodů je nutné provést posouzení pozice produktu. Je nutné analyticky ověřit do jaké míry jsou příčiny negativního trendu obchodní výkonnosti důsledkem vnějšího prostředí a do jaké míry může podnik svými aktivitami např. změnou strategických přístupů k produktu a jeho ceně, k trhům a distribuci, negativní vývoj zastavit a obrátit.

Důležité je nalézt příčiny problému a případně navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení pozice produktu a ke zvýšení jeho tržní úspěšnosti.

Předpoklad že pokles prodeje produktu není primárně důsledkem poklesu poptávky, dokazuje následující graf naznačující množství projektů, které byly v podniku oceněny v jednotlivých letech.



Graf 1: Velikost poptávky po výrobku Mobipal v Kč

Zdroj : Interní materiály podniku

V grafu je zobrazen finanční objem nabídek zpracovaných na produkt Mobipal celkem a na čtyřech hlavních trzích. Trend vývoje prodeje produktu neodpovídá trendu poklesu prodeje produktu.

4 Analytické posouzení stavu

4.1 Analýza konkurenčního prostředí podnikatelské oblasti

Za vnější prostředí se považuje prostředí, které podnik nemůže ovlivnit vlastní aktivitou.

4.1.1 Obecné okolí

Pro posouzení obecného okolí je použito závěrů PEST analýzy, která ověřuje politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti, které na podnikatelskou oblast působí. Tabulka představuje shrnutí analýzy PEST redukované na faktory, které se jeví pro podnik jako klíčové.

Tabulka 2: Shrnutí analýzy PEST

Parametr	Analýza	Predikce	Vliv ¹
ochrana pracovního trhu	platí výjimky omezující pohyb pracovních sil v EU a skrytá národní ochranná opatření	výjimky jsou možné do r.2011, tradiční země EU začnou akceptovat práci firem z nových zemí	0
pokles investic, výdajů státního sektoru a ochoty investovat	stav je důsledkem globální ekonomické recese, vývoje ekonomik a poklesu HDP	nelze predikovat dobu, po odeznění recese lze očekávat pomalý růst	0
vliv kurzu měny CZK/EUR	velké výkyvy v minulosti, relativní stabilizace v posledním půlroce	predikce odborníků je ustálení v dnešních hodnotách	0
míra nezaměstnanosti	na pracovním trhu je převis nabídky	příležitost pro zvýšení kvality a stabilizaci týmu pracovníků	+
čerpání dotací rozvojových programů	existuje škála nabídek pro podporu rozvoje podnikatelské oblasti	dostupnost podpor se bude zhoršovat, po r. 2013 se očekává snížení alokace	+
cílení na subjekty čerpající dotace	investoři z nových zemí EU čerpají dotační prostředky ESF na investice	dostupnost podpor se bude zhoršovat, po r. 2013 se očekává snížení alokace	+
nové technologie	zvýšení podílu elektroniky na výrobku zvýší jeho užitnou hodnotu	cena elektroniky bude klesat a tím se stane dostupnější	+
vyšší stupeň automatizace skladových operací	objevuje se poptávka po technologiích s vyšším stupněm automatizace	dá se očekávat nárůst požadavků na technologie s vyšším stupněm automatizace	+

¹ + příležitost, - ohrožení, 0 neutrální působení

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2 Oborové okolí

Analýza konkurenčního prostředí v odvětví hodnotí míru konkurenční rivality. V tabulce 3 jsou shrnuty závěry získané hodnocením pěti faktorů Porterova modelu konkurenčního prostředí aplikovaného na produkt.

Tabulka 3: Výsledky analýzy oborového okolí podnikatelské oblasti

Hlavní síly a faktory		Vliv ¹
Vstup nové konkurence	zpětnou integrací silného současného distributora	-
	kapitálová náročnost vstupu, kvalifikace – středně obtížná	0
	přístup k distribučním kanálům – možná bariéra vstupu	+
	rozvoj vztahů s distributory – možná bariéra vstupu	+
	růst oboru – bude podporovat vznik nové konkurence	-
	efekt velkovýroby - nelze uplatnit	0
	relativně malá možnost technické diferenciací výrobků	-
Hrozba substitutů	legislativní, jiné objektivní bariéry	0
	substitut produkt x produkt - není a v nejbližší době nebude	+
	obecná substituce - v dohledné době nevznikne	0
	ukončení spotřeby, zánik produktu - v nejbližší době nehrozí	0
Síla dodavatelů	koncentrování dodavatelé, klíčový dodavatel – ne	0
	dostupnost mater. vstupů požadované úrovně – převis nabídky	0
	dostupnost a náklady energií – pomalý trvalý růst	0
	dostupnost a cena pořízení peněz – srovnatelná s konkurencí	0
	dostupnost a náklady na pracovní síly	+
Síla zákazníků	vyjednávací síla odběratelů, vliv klíčového odběratele	-
	alternativní zdroje výrobků, alternativní dodavatelé	-
	pravděpodobnost zpětné integrace	-
Síla konkurence	vstup nové konkurence – možný, rozvíjet bariéry vstupu	-
	substituční produkt – netřeba přijímat opatření	0
	růst konkurenční rivality – tlak na cenu, prezentace hodnot	-
	velikost a síla konkurentů – diferencovat se od levnější konkurence, nabízet hodnoty jako silná konkurence	0
	přebytek kapacity v odvětví – krátkodobě značný díky poklesu poptávky, obecně poptávka bude vzrůstat, mírný převis je trvalý	-
	nízká diferenciací v odvětví – příležitost k odlišení	+

¹ + příležitost, - ohrožení, 0 neutrální působení

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí podnikatelské oblasti spočívá v ověření stávajícího způsobu práce se zdroji podniku. Výstupy analýzy jsou shrnuty v tabulce.

Tabulka 4: Posouzení interních faktorů podnikatelské oblasti

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost	Vliv ¹
Technický rozvoj	absence struktur pro strategický rozvoj produktu	-
	rozvoj produktů podle požadavků zákazníka – řešeno nesystémově	0
	aplikace technických novinek do produktů	+
	úroveň a zkušenost technického personálu	+
	podpora interního prostředí pro rozvoj a inovace	0
	technologický rozvoj podniku	+
Marketing a distribuce	podíl na trhu	-
	účinnost průzkumů trhu – nesystematické provádění	-
	sdílení informací – absence MIS	-
	účinnost marketingových komunikací	0
	strategie distribuce a strategie vstupů na nové trhy	+
	efektivita prodejních procesů	-
	vztah na klíčové zákazníky a segmentace	-
	komplexnost a úroveň služeb doprovázejících výrobek	+
	dobré jméno	0
	síla značky	-
Výroba a řízení	celkové náklady na výrobu ve srovnání s konkurencí	-
	úroveň výrobních technologií	+
	úroveň a dostupnost vstupů výroby, řízení dodavatelů	0
	účinnost a hospodárnost řízení výrobních procesů	-
	ceny vstupů pro výrobu	0
	účinnost řízení kvality	0
	řízení zásob a technické obsluhy, mezioperační logistika	0
	flexibilita operací	+
Personál a ostatní zdroje	image a prestiž podniku a produktu	+
	velikost podniku v oboru	+
	organizační struktura, systém a styl řízení	0
	kvalita, flexibilita a dovednosti zaměstnanců	+
	schopnosti vedoucích pracovníků a týmová práce	0
	loajalita zaměstnanců a personální politika	+
	vyváženost při využívání zdrojů	+
	firemní kultura a sdílené hodnoty	0
	finanční zdroje	-
	image a prestiž produktu	+

¹ + příležitost, - ohrožení, 0 neutrální působení

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Zákazníci, nákupní chování a segmentace trhu

4.3.1 Vymezení zákazníka a uživatele produktu

Mezi hlavní charakteristiky zákazníků patří následující výčet vlastností.

- korporátní, průřezový – uživateli jsou velké, středí i malé podniky, prakticky ze všech oblastí průmyslu, částečně i instituce,
- univerzální – zákazníci i uživatelé nejsou příliš omezeni národními, oborovými, geografickými či sociálně-politickými vlivy,
- s malou fixací na tradici – zákazníci i uživatelé jsou málo vázáni na národní tradici a zvyky, vliv zde může mít pouze přežívající nacionální zájem nebo hrdost,
- se střední fixací na značku – uživatelé jsou středně fixováni na značku, především u větších investic je zkušenost uživatele se značkou, výrobcem nebo distributorem důležitá, reference jsou velmi důležité,
- s fixací na značku – u distributorů vzniká fixace na značku na základě delší dobré spolupráce, cílem je fixaci posilovat,
- globální – uživatel není vázán na lokalitu výrobce, vzdálenost uživatele není překážkou v případě, že lokální distributor zajišťuje obchodní kontakt a technický servis,
- nezbytný – počet uživatelů není a nebude pevně omezen – produkt se dlouhodobě spotřebovává a musí se obnovovat,
- s regionální vs. širší působností – uživateli jsou samostatné podniky nebo nadnárodní společnosti s více koupěschopnými jednotkami, distributoři jsou podniky s regionální působností nebo společnosti obchodující komplementární produkty s vlastními často nadnárodními distribučními kanály.

4.3.2 Nákupní chování

Následující body popisují, jací jsou uživatelé produktu podniku. Uživatelé jsou kognitivní, racionální, podstatné jsou technické a obchodní informace. Nákup má investiční charakter. Uživatelé porovnávají náklady na výrobek a přínosy z jeho používání, které jsou měřené návratností investic. Uživatelé také vyžadují přesné technické informace o výrobku, vyžadují shodu všech jeho parametrů s požadavky norem a zákonů, protože přebírají odpovědnost za bezpečné provozování výrobku. Vyžadují také vysokou kvalitu provedení, vysokou spolehlivost a rychlý technický servis a požadavky na technickou úroveň výrobku jsou individuální. Vybírají na základě velikosti užítu a objektivních kritérií a většina uživatelů navazuje čistě transakční vztah, jehož cílem je převést vztah na opakovaně transakční nebo dlouhodobý. Uživatelé z koncernového seskupení jsou centrálně řízeni a jsou citliví na referenční doporučení sesterských podniků.

Pro distributory podniku jsou typické následující vlastnosti.

- jsou kognitivní, racionální, podstatné jsou technické a obchodní informace,
- vyžadují dobrou technickou přípravu na prodej,
- vyžadují spoluúčast při zhotovení projektů,
- vyžadují rychlou a spolehlivou komunikaci s podnikem, rychlost výroby, bezproblémovou realizaci obchodního případu,
- vyžadují zázemí technického servisu,
- většinou mají náhradního (konkurenčního) dodavatele,
- existuje segment, který provádí srovnávání cen alternativních dodavatelů a nevyhodnocuje si nabídku hodnot,
- existuje segment, který výběr dodavatele neprovádí,
- většina distributorů je navázána dlouhodobě, cílem je převést vztahy na partnerství,
- distributoři s vlastními distribučními kanály mají samostatnost v rozhodování, nebo jsou centrálně řízeni.

4.3.3 Segmentace trhu

- prioritním geografickým trhem je trh EU, při využití možností distributora i trhy ostatní, segmentace je provedena podle zemí - jazyka pro komunikaci a způsobu obsluhy trhu,
- produkt je určen pro široký segment průmyslových podniků, užší zaměření je na segmenty energeticky náročných provozů (vytápěné, chlazené a mražené sklady), na segmenty podle typů skladovaného zboží (palety, dlouhý materiál a profily, tabulový materiál, pneumatiky, svítky) a také na segment archivů a depozitů,
- segmentace zákazníků je prováděna jednokriteriálně – podle velikosti obchodů se zákazníkem,
- další segmentace zákazníků je rozdělení na tzv. individuální a síťové distributory (distributory s vlastní distribuční sítí), kteří vyžadují jinou marketingovou komunikaci,
- uživatelé jsou segmentováni podle oborů, ve kterých pracují - oborové zaměření většinou charakterizuje očekávání a požadavky uživatelů.

Pro jednotlivé segmenty trhu podnik provádí mírné korekce marketingového mixu tak, aby produkt i jeho podpora maximálně vyhověly specifickým požadavkům segmentu.

4.4 Aktuální konkurenční pozice vnímaná v podniku

Podnik neprovádí analytické posouzení tržní pozice. Manažeři a prodejci pouze příležitostně při řešení operativních akcí komunikují informace z trhu. Tržní podíl na trzích, na kterých je Mobipal nabízen, je určen kvalifikovaným odhadem z počtu celkově realizovaných projektů a pohybuje okolo 20%. V podniku jsou za konkurenční výrobky považovány pojízdné regály tří nejsilnějších evropských výrobců zařízení pro skladování – pojízdné regály SSI, Imtradex a Gama. Z geografického hlediska je trh Mobipal shodný s trhem těchto nejlepších konkurentů.

Technická úroveň výrobku Mobipal je považována za plně srovnatelnou s nejlepší konkurencí. V oblasti základních funkčních vlastností jsou konkurenční výrobky téměř shodné. Technické odlišení Mobipal je zaměřeno na rozvoj vedlejších funkcí, je ve vyšším stupni technického zajištění bezpečnosti, diagnostice a uživatelském komfortu. Další formy odlišení jsou zaměřeny do oblasti služeb.

Produkt Mobipal je distribuován prostřednictvím nepřímých distribučních kanálů. Distributory jsou samostatné firmy nebo distribuční sítě firem realizující komplementární produkty. Naproti tomu nejlepší konkurenti využívají vlastní – přímé distribuční sítě.

4.5 Srovnání konkurenčních produktů

Nejvýznamější vlastnosti produktu jsou obsaženy již v základním produktu – ve výrobku. Následující tabulky představují výsledek srovnávání základních parametrů produktů, které provádělo 8 pracovníků zahraničního prodeje podniku. Nejnižší hodnocení uvažovaného parametru je hodnoceno jako 0 a nejvyšší jako 5. Jde o srovnávání parametrů základního produktu ve smyslu obrázku 1 - Schéma úplného produktu.

Tabulka 5: Technický návrh a provedení výrobku

Standardní provedení mechanických a elektrických skupin		Kredit	Imtrad	Gama	SSI
základní produkt	pro výrobu je použito výhradně certifikovaných materiálů	5	1	N	5
	respektování tech. norem a standardů při návrhu konstrukcí	4	1	3	4
	tuhost sestavy, celkové mechanické vlastnosti	4	3	5	5
	možnost přestavování geometrie sestavy	5	5	0	0
	škála nosností a výše dovolených zatížení podvozku	5	2	3	4
	úroveň návrhu pohonu	4	2	4	3
	úroveň provedení hnací soustavy	5	1	3	4
	provedení podvozku pro různé typy regálové nástavby	5	3	0	0
	dělení podvozků, možnost větší délky sestavy	5	2	2	4
	úroveň povrchové úpravy - práškové lakování	5	0	5	5
	koleje – sortiment typů podle prostředí instalace	5	2	3	3
	koleje - způsob a provedení instalace	4	3	4	5
	koleje - úroveň kontroly a předávání	5	3	4	5

jakost použitých elektropřístrojů	5	3	4	5
celková úroveň provedení elektrozařízení	5	2	4	5
přehlednost zapojení rozvaděče, rezervy v rozvaděči	5	2	5	5
kabely s číslovanými vodiči, rezervní vodiče v kabelech	5	3	3	5
návaznost značení na liniové schéma	5	1	3	4
připojení koncových čidel přes konektory	5	0	3	3
kabelové průvěsy s otočným uchycením a v chráničkách	5	3	3	0
elektrické ochrany motorů	5	0	0	5
hlídání doby jízdy - SW ochrana motorů	5	5	0	0
elektrické dorovnávání pojízdného regálu	5	0	0	0
řízený rozjezd při spuštění pohybu	5	0	5	5
záložní SW, popis SW	5	0	3	5
variantní spojení pohyblivých a pevných částí	5	3	3	0
poloha ovládacích prvků	4	3	3	4
speciální úpravy pro mrazírny	5	3	4	5
Hodnocení : 0 - nejnižší hodnocení, 5 - nejvyšší hodnocení, N - informace nezjištěna				

Zdroj : Vlastní zpracování

Tabulka 6: Funkcionality výrobku

Funkcionality obsažené ve standardním provedení výrobku		Kredit	Intradex	Gama	SSI
základní produkt	signalizace stavu zařízení majákem	5	0	0	0
	dialogový režim displeje	5	0	0	5
	paměť a signalizace stavu provedené kontroly uličky	5	3	3	3
	automatický režim řízení, jakost dálkového ovládání	5	4	4	5
	komfort ručního režimu řízení	5	2	3	3
	nouzový režim řízení	5	0	2	3
	funkce půlení uličky	5	0	0	0
	funkce otevření všech uliček	5	2	3	0
	informace o provozním stavu zařízení na displeji	5	0	2	4
	výrazná signalizace poruchového stavu	5	3	3	3
	chybové hlášení zobrazené na displeji	5	0	3	5
	signalizace stavu každé uličky	5	3	0	0
	diagnostika poruchových stavů na hlavním panelu	4	2	5	4
	paměť poruchy světelné závory	4	3	3	4
	servisní režim displeje	5	0	0	5
	nastavování provozních parametrů na displeji	5	0	0	0
Hodnocení : 0 - nejnižší hodnocení, 5 - nejvyšší hodnocení, N - informace nezjištěna					

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujících tabulkách je provedeno srovnání konkurenčních produktů na úrovni formálního produktu.

Tabulka 7: Zajištění kvality výrobku

Předpoklady trvalé jakosti produktu		Kredit	Imtrad	Gama	SSI
formální produkt	vlastní výrobní prostory, vlastní pracovníci a technologie pro klíčové procesy	5	3	4	5
	certifikovaný systém řízení jakosti podle ISO 9001/2008	5	5	5	5
	certifikovaný systém sváření podle EN ISO 3834-2	5	5	5	5
	řízení provádění zlepšování výrobku a inovace	2	0	3	5
	výška pojištění odpovědnosti za výrobek	5	0	2	5
	zkušenosti v oboru - reference u významných zákazníků	4	3	4	5
	jakost externích procesů, zpracování metodik a postupů	5	1	3	5
	systém kontrol jakosti při instalaci u zákazníka	4	1	4	4
	design, barevné provedení a pohlednost zařízení	3	2	5	4
Hodnocení : 0 - nejnižší hodnocení, 5 - nejvyšší hodnocení, N - informace nezjištěna					

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Rozšířená nabídka – příslušenství výrobku

Možnosti provedení a rozšířené funkcionality		Kredit	Imtrad	Gama	SSI
formální produkt	dálkové ovládání (s možností rozšiřování)	5	3	3	5
	řízení osvětlení	5	5	5	5
	oboustranný přístup	4	2	4	3
	oboustranné ovládání	5	3	3	3
	podjezdnost podvozku	5	3	0	5
	přesná ulička pro vedený vozík	5	3	3	5
	automatické uvolnění spouštění	5	3	5	5
	příprava pro externí komunikaci	5	3	3	5
	vzdálený přístup a diagnostika	3	0	0	5
	dvě plovoucí uličky	5	5	0	0
	počítání vjezdů a výjezdů	5	3	5	5
	reakce na požární hlásiče	5	1	3	3
	příprava pro nasazení v plně automatizovaném provozu	5	2	2	5
	pohony s frekvenčním měničem	5	5	5	5
	decentralizované řízení	4	0	0	5
	příprava pro krytování nebo krytování podvozků	5	3	5	5
Hodnocení : 0 - nejnižší hodnocení, 5 - nejvyšší hodnocení, N - informace nezjištěna					

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujících tabulkách je provedeno srovnání konkurenčních produktů z hlediska nabídky doprovodných služeb, ceny, dostupnosti a propagace.

Tabulka 9: Služby spojené s nabídkou výrobku

Služby pro distributory a pro podporu prodeje		Kredit	Imtrad	Gama	SSI
rozšířený produkt	periodické vzdělávání a semináře pro prodejce	4	1	1	4
	katalogy technických standardů a parametrů k výrobě	4	0	2	5
	příprava pro obchodní argumentaci	4	1	3	5
	technická podpora při zpracování nebo obhajobě projektů	4	3	3	4
	nastavení komunikačních standardů	4	1	3	3
	schopnost obchodníků komunikovat v jazyce prodeje	4	2	2	2
	zpracování atypických řešení (obecně)	5	3	0	0
	- nestandardní mechanické provedení podvozků	5	3	1	1
	- výrobce elektrokomponentů podle přání	3	0	0	0
	převzetí odpovědnosti za kompatibilitu a postupy realizace	5	2	4	4
	spoluúčast na výstavách prodeje	3	2	2	2
Hodnocení : 0 - nejnižší hodnocení, 5 - nejvyšší hodnocení, N - informace nezjištěna					

Zdroj : Vlastní zpracování

Tabulka 10: Služby spojené s realizací výrobku na trhu

Poprodejní služby		Kredit	Imtrad	Gama	SSI
rozšířený produkt	školení obsluhy	5	0	2	5
	školení údržby, manuály pro servis	4	1	3	5
	obnovení dokumentace	5	1	N	4
	řízení kontrol technického stavu	5	0	0	3
	kvalitně připravený soubor průvodní technické dokumentace + vše v elektronické podobě na CD	5	2	4	4
	bezplatný upgrade řídicího SW	5	0	N	0
	smluvní zajištění doživotní technické péče	5	3	3	5
	organizace a dostatečná kapacita servisu	4	1	1	3
	skladba servisních skupin a kvalifikace servisních techniků	5	2	2	3
	vybavení servisních vozů ND	4	1	1	3
	provádění zásahů po poruše	5	2	2	4
	provádění plánovaných oprav	5	3	5	5
	provádění kontrol technického stavu	5	2	3	4
	speciální výbava techniků pro provádění kontrol	4	1	2	2
	nabídka sady náhradních dílů + nabídka originálních ND	5	1	5	5
Hodnocení : 0 - nejnižší hodnocení, 5 - nejvyšší hodnocení, N - informace nezjištěna					

Zdroj : Vlastní zpracování

Tabulka 11: Dostupnost výrobku

Propagace, distribuce, cena		Kredit	Imtrad	Gama	SSI
rozšířený produkt	účast na odborných výstavách a veletrzích	3	2	3	5
	členství v prestižních oborových a jiných organizacích	2	0	2	5
	četnost a úroveň reklamy a inzerce	2	0	3	5
	úroveň internetových stránek a elektronické propagace	3	2	4	5
	úroveň propagačních materiálů	3	1	5	5
	vlastní distribuční síť	1	0	5	5
	dlouhodobé systémové partnerství s distributory	4	2	1	1
	odbornost distributorů	3	3	4	5
	dostupnost pro zákazníka, tržní záběr distributorů	4	2	3	5
	výška obvyklé ceny - 5 = nejvyšší cena	4	2	4	5
	využívání diferenciací ceny podle velikosti zakázky	3	2	4	5
	diferenciací ceny podle cílového trhu nebo segmentu	4	1	3	4
	využívání platebních nástrojů	3	0	N	4
	Hodnocení : 0 – nejnižší hodnocení, 5 - nejvyšší hodnocení, N - informace nezjištěna				

Zdroj : Vlastní zpracování

V tabulce je provedeno hodnocení konkurenčních výrobků výrobku s ohledem na značku, image a pověst výrobku a výrobce.

Tabulka 12: Image výrobku a výrobce

Značka, image, pověst		Kredit	Imtrad	Gama	SSI
úplný produkt	doba působení výrobce v oboru	2	3	4	5
	známost a síla značky výrobce na trhu	3	2	3	5
	pověst o spolehlivosti a image výrobce	4	1	3	5
	síla značky výrobku	4	3	3	5
	pověst o spolehlivosti a technické úrovni výrobku	5	2	4	5
	pověst o přístupu k prodeji a poprodejní péči	5	1	3	4
	pověst o poměru ceny a nabízené hodnoty	5	4	3	3
Hodnocení : 0 - nejnižší hodnocení, 5 - nejvyšší hodnocení, N - informace nezjištěna					

Zdroj : Vlastní zpracování

5 Výsledky analýz

5.1 SWOT analýza podniku

Hodnocení v tabulce SWOT nevychází pouze z posuzování stavu obchodu, ale využívá i jiné analytické závěry dostupné v podniku.

Tabulka 13: SWOT analýza

slabé stránky	Silné stránky
- chybějící struktury pro zajištění vývoje a rozvoje produktů	- flexibilita při aplikaci technických novinek a nestandardních řešení
- nízká úroveň řízení distributorů	- komplexnost služeb
- nesystematický sběr a sdílení informací z trhu, absence MIS	- schopnost provádět inovace a změny
- nízká efektivita prodejních procesů, absence CRM	- image, reputace hlavního produktu
- malá síla značky proti nejlepší konkurenci	- velikost podniku v rámci oboru, kapacity
- celkové náklady na realizaci produktu	- technologická úroveň výrobního procesu
- řízení kvality výroby a dodávání, množství neshod a vícenákladů	- kvalita zaměstnanců podniku
- nízká ekonomická výkonnost podnikatelských aktivit	- potenciál managementu, ochota ke vzdělávání, týmová práce

ohrožení	příležitosti
- vyjednávací síla klíčových odběratelů	- přístup k nevyužívaným distribučním kanálům, možnost expanze na nové trhy
- závislost na silném odběrateli	- nízká diferenciací v odvětví, tvorba odlišení a segmentové cílení
- možnost zpětné vertikální integrace u hlavních odběratelů	- čerpání podpor rozvoje podnikání
- substitut k hlavnímu výrobku pro významný segment – mrazírenský průmysl	- využití stávající distribuční sítě pro prodej dalších výrobků - zvýšení tržní podílu
- malá možnost diferenciací výrobků	- rozvoj vztahů se zákazníky – systemizace CRM a prodejních procesů
- zvýšená míra konkurenční rivality na trhu	- odlišení profesionalitou prodejního týmu, zvyšování úrovně prodejního personálu
- přebytek výrobní kapacity v oboru	- orientace na technologie pro vyšší stupně automatizace
- vývoj měnového kurzu Eurozóny	- orientace na rekonstrukce a repase stávajících technologií

Zdroj: Vlastní zpracování

Svoje silné stránky musí každý podnik rozvíjet a správně komunikovat směrem k zákazníkům, musí vytvářet podmínky pro využívání příležitostí, které vnější prostředí přináší. Z pohledu řešeného problému jsou ale významnější slabé stránky a vnější ohrožení. Z vyhodnocení SWOT je zřejmé, že nejvýznamnější ohrožení podniku z pohledu vnějšího prostředí je nebezpečí plynoucí ze strany distributorů – vytvoření závislosti na významných distributorech. Tato ohrožení lze eliminovat rozvojem vztahů s distributory a strategickou distribuční politikou. Ohrožení malou možností diferenciací je možné považovat i za velkou příležitost, protože pokud podnik najde způsob jak produkt systémově odlišit, získá nad konkurencí složitě napodobitelnou výhodu. Tento fakt nabývá většího významu s tím, jak roste konkurenční rivalita a roste význam ceny při rozhodování o koupi. Pokud podnik včas a správným způsobem nezareaguje na zvýšení konkurenční rivality, dojde k poklesu jeho prodeje.

Slabiny uvnitř podniku mají největší potenciál podílet se na úrovni pozice výrobku a jejího vytváření. Identifikované slabé stránky se vztahem na výrobu a inovace mají jasný dopad do technické úrovně produktu, slabiny se vztahem k marketingu mají dopad do komunikace a způsobu distribuce, slabé stránky v oblasti řízení nákladů zase ovlivňují cenu produktu a ziskovost prodeje.

5.2 Silné a slabé stránky pozice produktu

Tabulka představuje shrnutí bodových ohodnocení z předchozích hodnocení dílčích parametrů vlastností produktu. Čísla v tabulce představují součet bodů získaných při vzájemném porovnávání hodnocených parametrů konkurenčních produktů v jeho jednotlivých úrovních.

Tabulka 14: Shrnutí srovnávání produktů

Hodnocení srovnávání konkurenčních produktů		Kredit	Imtrad	Gama	SSI
úplný produkt	základní produkt - základní technické vlastnosti	135	56	79	98
	základní produkt - funkcionality ve standardním provedení	78	22	31	44
	formální produkt - předpoklady jakosti	38	20	35	43
	formální produkt - nestandardní provedení a funkcionality	76	44	46	69
	rozšířený produkt - předprodejní a poprodejní služby	45	18	21	30
	rozšířený produkt - propagace, distribuce, cena	39	17	41	59
	úplný produkt - značka, image a pověst	28	16	23	32

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledného hodnocení je zřejmé, že pozici produktu Mobipal je smysluplné srovnávat pouze s nejlepším konkurentem, produktem SSI. Zeleně jsou vyznačeny úrovně produktu, ve kterých má Mobipal lepší hodnocení, červeně ty úrovně, ve kterých je lépe hodnocen produkt konkurenční.

Výrazný bodový rozdíl v úrovni základního produktu Mobipal je pravděpodobně způsoben chybou metody hodnocení. Největší podíl srovnávaných technických parametrů byl totiž zvolen na základě informací získaných u výrobce Mobipal a lze předpokládat, že odráží subjektivní snahu pracovníků upozornit na pozitivní odlišnosti vlastního výrobku. Je ale možné konstatovat, že z hlediska technických vlastností - návrhu, provedení a základních funkcionalit nabízených ve standardním provedení, je z hlediska konkurenceschopnosti produkt velmi dobrý.

Stejně tak i v úrovni formálního produktu v oblasti možností rozšíření vlastností produktu a variant jeho technických aplikací je Mobipal velmi dobře hodnocen. V oblasti služeb, v úrovni rozšířeného produktu, je výrobek podporován velmi dobrým souborem doprovodných služeb orientovaných jak na distributora tak na uživatele produktu.

Slabší konkurenční pozici proti SSI vykazuje Mobipal v úrovni formálního produktu, v oblasti předpokladů dosahování nejvyšší jakosti, v úrovni rozšířeného produktu v oblasti

ceny, propagace a distribuce a v úrovni úplného produktu v oblasti značky a image. Nižší konkurenční pozice v těchto oblastech může mít jednu příčinu – významně kratší dobu působení na trhu a tím i slabší pozici v oblasti značky a tradice produktů či nevyzrálост v oblasti interních firemních procesů, spojených s tvorbou produktu a komunikací jeho hodnot.

Tabulka 15: Silné a slabé stránky pozice produktu

slabé stránky	silné stránky
aplikace prvků oborového „high-tech“	celková technická úroveň návrhu a výroby
kontinuita a řízené provádění inovací	přizpůsobivost pro specifické segmenty zákazníků
odbornost distributorů	uživatelský komfort a diagnostika
propagace produktu, komunikace hodnot	image, reputace hlavního produktu
síla značky proti nejlepší konkurenci	komplexnost a úroveň doprovodných služeb
úroveň práce s cenou	silné značky distributorů
design výrobku	technické schopnosti prodejního týmu výrobce

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka představuje identifikované slabé a silné stránky pozice produktu shrnuté do základních formulací, vhodných pro vymezení oblastí a doporučení ke změnám, nebo k ověření správnosti strategického zaměření podniku.

6 Návrh změn

Navrhované změny vychází z hodnocení podniku a jeho hlavního produktu. Silné a slabé stránky podniku, identifikované ve SWOT analýze a identifikované silné a slabé stránky produktu vykazují výrazné vzájemné průniky. Slabé stránky podniku se projevují jako slabé stránky pozice produktu a jednoznačně prokazují vazbu slabin podniku na tržní úspěšnost produktu. Eliminace slabých stránek podniku je proto cestou ke zlepšení v oblasti pozice jeho produktu.

6.1 Oblast strategie a konkurenčního vymezení

Podnik málo důsledně a pomalu naplňuje svoje strategické zaměření. Práce se strategií není dobrá v tom smyslu, že správná strategie není řádně rozpracována do strategických cílů, do taktické a operativní úrovně. Naplňování strategie je pomalé, stává se povrchní, mnohdy formální, zdroje nejsou koncentrovány na významné věci a dochází k jejich tříštění.

Doporučení: změna strategie není nutná, je nutná změna stylu řízení v úrovni vrcholového managementu a orientace na strategické řízení podniku.

Podnik nehodlá konkurovat nejnižší cenou. Nevytváří ale přiměřené podmínky pro to, aby zákazníci jeho produkt vnímali jako dostatečně diferencovaný od produktů konkurenčních a levnějších. Příčinou tohoto stavu pozice produktu je nevhodná komunikace. Především technické přednosti jsou málo prezentovány jako hodnota pro zákazníka.

Doporučení: je nutné rozpracovat všechny výhody, přednosti podniku, výrobku i služeb, převést je na hodnotu pro zákazníky a směrem k trhu prezentovat jako tyto hodnoty. Je nutné komunikovat, co jednotlivé přednosti, silné a významné parametry produktu přináší zákazníkovi, nekomunikovat pouze to, že tyto vlastnosti produkt má. Je také důležité komunikovat odlišnosti a konkurenční přednosti podniku a produktu. Pokud je zákazník nezná, nebude ochoten zaplatit více, než žádá levnější konkurence. V rámci distribučního prodeje to znamená zajistit, aby distributor znal výhody, které produkt přináší pro něj a znal výhody, které musí předkládat uživateli produktu.

6.2 Oblast marketingového mixu

6.2.1 Produkt

Produkt vychází z analýz a srovnávání tržní pozice velmi dobře v oblasti technických vlastností nabízených ve standardním provedení. Identifikovanou slabou stránkou podniku je absence struktur pro řízení a strategické technické inovace. V této oblasti se podnik musí zbavit pozice následovníka a přejít do ofenzívy tím, že začne provádět strategický vývoj a bude nabízet inovativní technická provedení pro specifické zákaznické segmenty. Tím si vytvoří konkurenční odlišnost a příležitost k vyšším maržím.

Doporučení: podnik by měl zřídit a vyčlenit „útvary vývoje a inovací“ zajišťující kontinuální technický rozvoj produktu a vytváření konkurenčních výhod v oblasti základního produktu. Proces vývoje a inovací by se měl stát součástí základních procesů v podniku, a proto by měl být oddělen organizačně, rozpočtově i personálně.

Služby spojené s produktem nabízí podnik v nadstandardním rozsahu. Je ale nutné předkládat stále nové konkurenčně odlišené nabídky. Zde může významnou roli sehrát opět realizovaný vývoj (např. rozvoj vzdáleného přístupu k zařízení, vzdálená diagnostika, apod.) a také zajištění lokálních servisních míst ve vzdálených regionech.

Doporučení: strategické aktivity rozvoje soustředit i do úrovně služeb pro distributory a uživatele. Podnik musí stále zlepšovat systém vzdělávání pro distributory v oblasti znalostí produktu a rozšiřovat systém technických služeb pro uživatele. Musí vytvářet pocit jistoty, že výrobce je kompetentním partnerem s nastaveným systémem, který garantuje, že v případě mimořádných událostí bude rychle a profesionálně zajištěna náprava.

Významné identifikované slabiny pozice produktu i vnitřního prostředí podniku jdou na vrub marketingového sběru informací, jejich zpracování a využívání. Pokud podnik bude chtít řídit rozvoj v úrovni rozšířeného produktu, musí mít dostatečné množství informací z trhu. Tyto informace musí někdo systematicky sbírat, ukládat, vyhodnocovat a nabízet ke sdílení.

Doporučení: podnik musí nastavit systém sběru dat získaných na trhu a začít lépe využívat vlastní IS pro jejich ukládání a sdílení. Data musí být přístupná nejen pro potřeby obchodu, ale i např. jako východiska pro plánování rozvoje produktu.

6.2.2 Komunikace

Nejzávažnější nedostatky pozice produktu, identifikované při konkurenčním srovnání, vyplývají z oblasti propagace. Ve srovnání s nejlepším konkurenčním produktem je pozice produktu Mobipal méně podporována komunikací. Podnik se na komunikaci musí dívat jako na investici. Protože ale není dostatečně silný na to, aby prováděl komunikaci na celém trhu, na kterém působí, musí hodnoty pro zákazníka, segmenty zákazníků nebo vytvořené konkurenční odlišnosti komunikovat cíleně.

Doporučení: sestavit plán komunikace - definovat výhody a odlišnosti produktu, definovat pro koho jsou tyto výhody a odlišnosti významné a naplánovat jakou formou budou informace na vybranou skupinu komunikovány. Zacílením komunikace nejvýznamnějších sdělení lze dosáhnout vysoké efektivity působení.

Podnik považuje za hlavní nástroj komunikace produktu systém vzdělávání pro distributory. Při školení o výrobku se komunikují vlastnosti produktu, jeho změny, výhody a hodnoty. Vytváří se osobní kontakty pracovníků výrobce a distributora, vytváří se image podniku i produktu a stimuluje se poptávka. Přestože školení distributoři většinou přijímají pozitivně, nepřikládají jim důležitost, kterou tato aktivita má. Navíc školení jsou zaměřena příliš technicky – na vlastnosti, možnosti provedení, funkcionality, apod. Tato sdělení jsou jistě důležitá, ale neplní funkci komunikace produktu. Stávající systém vzdělávání rozdělený na školení servisních pracovníků, projektantů a prodejců je nutné revidovat a pro prodejce připravit soubor víceúrovňového vzdělávání.

Doporučení: vzdělávání prodejců koncipovat jako víceúrovňový systém, ve kterém je pro každou úroveň znalostí prodejce a celkové úroveň spolupráce s distributorem připraven soubor informací, odpovídající těmto úrovním. Stávající školení považovat za nejnižší úroveň a směřovat je na nové prodejce a distributory. Připravit školení o výhodách, silných stránkách, odlišnostech a segmentových variantách pro absolventy základní

úrovně. Nejvyšší úroveň školení považovat za marketingově obchodní jednání, jehož obsahem bude mimo informace o novinkách hlavně výměna informací z trhu a od zákazníků, představení úspěšných referencí a diskuse o dalším směřování rozvoje výrobku. Forma nejvyššího stupně školení může mít formu bonusu pro pracovníky distributora, protože jeho účastníky by byli pouze distributoři perspektivní pro partnerský vztah. Potom vzdělávání může naplnit i další cíle propagace – vytvářet vztahy, stimulovat a podporovat prodej. Zajímavá pro podnik může být i neformální zpětná vazba z trhu a školení může sloužit jako cenný zdroj informací.

6.2.3 Distribuce

Prodej hlavního konkurenčního produktu SSI je prováděn výhradně prostřednictvím vlastních distribučních míst. Prodej produktu Mobipal je prováděn téměř výhradně prostřednictvím nezávislých distributorů. Nelze proto jednoduše srovnávat úroveň distribuce, protože by šlo o srovnávání dvou distribučních systémů. Je zřejmé, že distribuce prostřednictvím vlastní sítě má základní výhodu v tom, že výrobce má přímý a silný vliv na prodejce, kteří jsou v kontaktu s uživateli. Podnik musí tento rozdíl eliminovat rozvojem vztahů s distributory. Vyjádřeno podle výše uvedeného teoretického modelu stupňů distribuční spolupráce, jsou stávající vztahy s distributory na úrovni opakovaně transakčních vztahů nebo dlouhodobých vztahů. Podnik sice tento cíl deklaruje, ovšem v řadě případů je spolupráce s distributory spíše soupeřením, než společným postupem s maximální snahou uspokojit požadavky konečného zákazníka.

Doporučení: rozvíjet vztahy s distributory a stabilizovat je na úrovni partnerství. K tomu je nutné využít nástrojů jako je segmentace zákazníků na základě jejich hodnoty pro podnik, cenové diferenciaci, používání komunikačních standardů a vzájemné znalosti prodejního systému, společných postupů u významných projektů a konečných zákazníků, vzdělávání, pravidelná komunikace a kontinuální vyhodnocování výsledků, příležitostí a potřeb uživatelů produktu.

Z důvodu vývoje distribuce produktu na jednotlivých trzích, ze snahy maximálního přiblížení produktu konečným zákazníkům a také z důvodu šířky distribučních míst došlo

k tomu, že Mobipal v řadě výběrových řízení konkuruje sám sobě, v nabídkách dvou nebo i více distributorů. Zvláště distributoři silných značek tuto situaci nesou nelibě a Kredit by měl dát distributorovi šanci odlišit se už v základním produktu.

Doporučení: v rámci inovací a technických změn nabídnou distributorům spolupráci na formulaci zadání pro inovace a připravovat tak varianty produktu specifické pro konkrétního distributora. Realizace doporučení povede k upevnění vztahu s distributorem a k lepšímu pokrytí trhu z hlediska cenové konkurence produktů.

Distributory podniku na trhu EU jsou dnes i významné podniky, se silnou vlastní značkou, působící v oboru nebo oboru příbuzném. Tito distributoři mají svůj vlastní výrobní program, Mobipal mají ve své nabídce jako komplementární produkt a prodej zajišťují vlastní silnou distribuční síť. To podniku přináší zásadní příležitost - s minimálními náklady vstoupit na nové trhy, protože distributory na trhu EU jsou i podniky s globální působností a s distribučními místy po celém světě. Vstoupit na trh s menší konkurenční rivalitou může být pro podnik příležitostí nejen ve smyslu objemu prodeje, ale i z pohledu příležitosti k vyšším maržím díky možné exkluzivitě pozice produktu na trhu.

Doporučení: analyzovat prodejní možnosti významných distributorů z pohledu jejich vlastní distribuční sítě a připravit projekt vstupu na nové vzdálenější trhy. Pro realizaci doporučení by bylo nutné nejen připravit produkt ve všech jeho úrovních, ale i přizpůsobit interní procesy podniku.

V oblasti distribuce má podnik ještě jednu významnou příležitost - zvolit jinou formu distribuce a prodej provádět prostřednictvím vlastní distribuční sítě. Realizace takového záměru je ale zásadní změnou s dopadem do významné části struktury podniku a stávajících procesů. Realizace takové změny by vyžadovala změnu strategie. Je ovšem zajímavou výzvou, minimálně pro vstup na trhy, kde zatím podnik prodejní aktivity zajišťované nezávislými distributory nemá.

6.2.4 Cena

Identifikovanou slabou stránkou produktu, která se výrazně projevila především době hospodářské krize a zostření konkurenční rivality, je cena produktu. Cena, zvláště v takovéto době, hraje velmi významnou roli při nákupním rozhodování. Nejlepším řešením problému vyšší ceny je dostatečně diferencovaná nabídka, nabídka mimořádné užitné hodnoty, která zákazníkovi nedovolí srovnání ceny. Základ pro takovou cenovou politiku může podnik vytvářet pomocí výše zmíněných inovací a segmentové orientace produktu. Standardně podnik musí cíleně řídit náklady, formalizovat cenovou politiku a pro řízení distributorů využívat segmentaci, založenou na ověřování hodnoty zákazníka pro podnik.

Doporučení: podnik musí pracovat na řízení nákladů, musí v rámci systému řízení zákazníků zavést hodnocení více kritérií a hodnotit zákazníky podle významu a jejich hodnoty pro podnik, dále musí formalizovat nástroje řízení cenové politiky v oblasti nabídky možného způsobu financování, garancí a bonusů.

V rámci řízení ceny by podnik neměl nabízet nadstandardně vysoký komfort ve standardním provedení produktu. Měl by využít cenové diverzifikace, v rámci které je zachován konkurenceschopný základní produkt, ale vytvořit stupně exkluzivity formálního a rozšířeného produktu. To velmi úzce souvisí i s modifikací produktu pro oborové segmenty zákazníků.

Doporučení: vytvořit cenově odlišené úrovně produktu a přizpůsobit konkrétní nabídku technickým požadavkům a cenové citlivosti zákazníků.

6.3 Proveditelnost navrhovaných změn

Až na výjimky představují všechna navržená doporučení změny v souladu se strategickými záměry podniku. Jejich provedení by proto nemělo vyžadovat zásadní změny ve struktuře a organizaci. Podnik již dnes pro svůj strategický rozvoj zajišťuje jak finanční, tak i personální, technické a technologické zdroje. Je ale důležité, aby v rámci strategie byly taktické a operativní cíle formulovány a realizovány tak, že zdroje budou

soustředěny na dosažení hlavního cíle, kterým je tržní úspěšnost. Pokud management podniku řádně rozpracuje navrhovaná doporučení do cílů, správně zvolí priority a časování změn, dosáhne synergických efektů, které se musí projevit v pozici produktu vnímané trhem. Změna pozice výrobku vytvoří předpoklady pro zvýšení tržní úspěšnosti a zvýšení objemu prodeje i ziskovosti prodeje.

Podnik má potenciál většinu doporučení realizovat v horizontu jednoho nebo maximálně dvou let. To je velmi dobrá výchozí pozice. Podniku chybí pouze malý krok k tomu, aby zúročil celou řadu dobrých aktivit, které již provádí a do kterých investuje. Příležitost pro podnik pramení ze základního předpokladu, že poptávka existuje. Je ale nutné identifikovat odlišnost a zákaznický segment, který díky správné komunikaci hodnot a tržní pozici, bude připraven produkt nakupovat. K tomu podnik musí využít svých silných stránek - schopnosti povádět změny, existenci solidního technologického zázemí, potenciálu k rozvoji obchodních vztahů a profesionalizaci interních procesů. Prioritním cílem změn podniku musí být odstraňování slabin, které mají dopad do vytváření pozice produktu. Zde je největší slabinou nedostatečná komunikace s trhem v obou směrech. Jak ven z podniku o hodnotách produktu, tak i dovnitř do podniku o tom, jakým směrem produkt dále rozvíjet rozvíjet.

Z pohledu doporučených změn je pro podnik finančně, organizačně i časově náročnější pouze zajištění solidní základny pro vývoj a inovace a zajištění vstupu na nové trhy. Podnik by ale měl vyvinout aktivitu a ještě v tomto strategickém období tyto oblasti ověřit jako příležitosti a vyhodnotit je pro stanovení cílů období následujícího.

Závěr

V práci byl proveden soubor analýz, jejichž výsledky byly posuzovány v souvislosti s teoretickými předpoklady správného vytváření pozice produktu na trhu. Závěry analytického posuzování odhalují řadu nedostatků v aktivitách podniku a aspektů, jež produkt a samotný podnik ohrožují, a které by měly být podnikem eliminovány. Výsledky posouzení ukazují, že přestože produkt nemá na trhu špatnou pozici, může být právě aspekt budování pozice produktu na trhu hlavní příčinou poklesu prodejů v posledních dvou letech.

Stanovené cíle práce byly splněny. Byla provedena poziční analýza produktu, která byla dána do souvislosti řešeného problému podniku – poklesu prodejů jeho hlavního produktu. Byl splněn cíl provést analýzu vnějšího prostředí a podnikatelské oblasti, analýzu konkurenční pozice produktu a na základě analytických výstupů provést posouzení marketingové strategie podniku a používaného marketingového mixu. Byl navržen soubor doporučení, kterými v kontextu konkurenční strategie podnik dosáhne zlepšení pozice produktu a tím i zlepšení jeho tržní úspěšnosti.

Firma deklaruje, že praktickou část bakalářské práce použije k interním účelům a pokud budou doporučení v podnikové praxi realizovatelné, bude se jimi zabývat a dále je rozvíjet.

Pro mne bylo velmi přínosné toto téma zpracovat. V průběhu přípravy vznikla celá řada situací, kdy jsem si uvědomil rozdíl mezi čistou teorií a praxí v obchodě. Mnohokrát mě překvapilo, že můj teoretický názor v praxi nebyl akceptován pracovníky podniku, ať už byl dobrý nebo ne. Malá důvěra vůči novým postupům a změnám byla více zřetelná u služebně starších pracovníků a pracovníků středního managementu, kteří „nemají čas“, ale asi ani zájem dělat zaběhnuté a rutinní věci novým způsobem. Naopak vrcholové vedení je otevřeno veškerým novým poznatkům a návrhům a pokud jsou schůdné nebojí se vyzkoušet je v praxi.

Použitá literatura

Citovaná literatura

- [1] DĚDKOVÁ, J.; HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. 173 s. ISBN 80-7372-130-9.
- [2] JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [3] Interní materiály podniku

Bibliografie

- [4] HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-0120-8.
- [5] KOTLER, P., *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2002. s. 258. ISBN 80-7261-010-4.
- [6] KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; AMSTRONG, G., *Moderní marketing*. Praha: Grada publishing, 2008. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [8] PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 3. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s 204. ISBN 978-80-247-2448-5.

Ostatní použité zdroje:

- [9] JANÍČEK, L., *Marketing Management*. Studijní materiály Vysoké učení Technické v Brně.

- [10] *Topsid.com* [online]. Verze 1.0. 2008 [cit. 2011-04-17]. Marketing - Marketingový vývoj. Dostupné z WWW: <http://marketing.topsid.com/index.php?war=marketingovy_vyvoj>.